

## 한국과 독일의 자동차정비 분야 신입직원 채용과 현장적응 실태

- 한국 자동차 정비업체 중 연수생을 선발하고 있는 기업은 34.5%이며, 독일의 83.4%에 비하면 상당히 낮은 편임. 연수 종료 후 정규직으로 채용된 연수생도 한국은 전체 연수생의 36.6%이나 독일은 52.3%임.
- 입직 이후 신입직원의 현장직무 적응기간은 한국이 3.3년, 독일은 1.7년으로 약 2배 차이를 보임.
- 신입직원의 현장적응을 돕기 위해 기업이 제공하고 있는 직무연수 시간을 비교해 보면 한국(47.4시간)이 독일의(94.5시간) 1/2수준으로 낮은 실정임.
- 직무연수 프로그램의 종류를 보면 독일이 좀 더 다양한 반면, 한국은 일부 프로그램에 편중되어 운영되고 있음. 또 연수 유형도 법적으로 의무화되었거나 자동차 제조사가 요구하는 연수에 집중됨으로써 기업의 자발적인 연수의 비중이 독일에 비해 낮은 것으로 조사됨.

### 01 분석의 필요성 및 분석 자료

#### | 신입직원의 현장적응 실태에 관한 독일과의 비교 필요성

- 우리나라 청년층 신입직원의 첫 해 이직률은 중소 제조업의 경우 47.3%에 달하고 있으며, 첫 일자리 취업 후 5년간 평균 4.3회 이직하는 것으로 나타남(고용노동부, 2012 기술인력 양성 방안 자료).
  - 신입직원의 주된 퇴사 이유는 '조직 및 직무 적응 실패'가 47.6%로 가장 높게 나타나 신입 직원의 직장 적응 문제가 기업 인력 관리 이슈로 떠오름.
  - 청년층의 이직률을 낮추기 위해서는 청년층 신입직원이 직무 현장에 잘 적응할 수 있도록 관리가 필요함.
- 독일의 경우 이원화 제도(dual system)<sup>1)</sup>를 통해 현장에 잘 적응할 수 있도록 청년층을 교육 · 훈련하고, 신입직원의 현장적응을 위해 다양한 직무연수를 제공하여 경쟁력을 높이고 청년층의 이직률을 낮추고 있음.
- 이 글에서는 한국과 독일의 자동차정비 분야에서 신입직원<sup>2)</sup>의 현장 적응 기간과 채용 방식, 현장적응 프로세스 및 현장적응 지원을 위한 직무교육 등을 한국과 비교분석함으로써 시사점을 찾고자 함.

#### | 분석 자료: 한국 직업능력개발원의 『한-독 자동차 정비의 초기 입직자 채용과 직무연수 실태조사(2014)』

- 조사대상 및 표본추출
  - 한국은 300개, 독일은 265개 자동차 정비업체의 인사관리 담당자 또는 교육훈련 담당자
  - 표본 추출 방법: 양 국의 상공회의소 기업 명부를 바탕으로 기업의 인력 규모(1~9인, 10~19인, 20~29인, 30~49인, 50~99인, 100인 이상)에 따라 층화임의추출함.
- 조사대상 기업의 특징
  - 기업의 규모를 보면, 한국의 경우 대체적으로 50인 이하 소규모 기업이 많은 반면 독일의 경우 기업의 규모가 고르게 분포하고 있음.

[주]

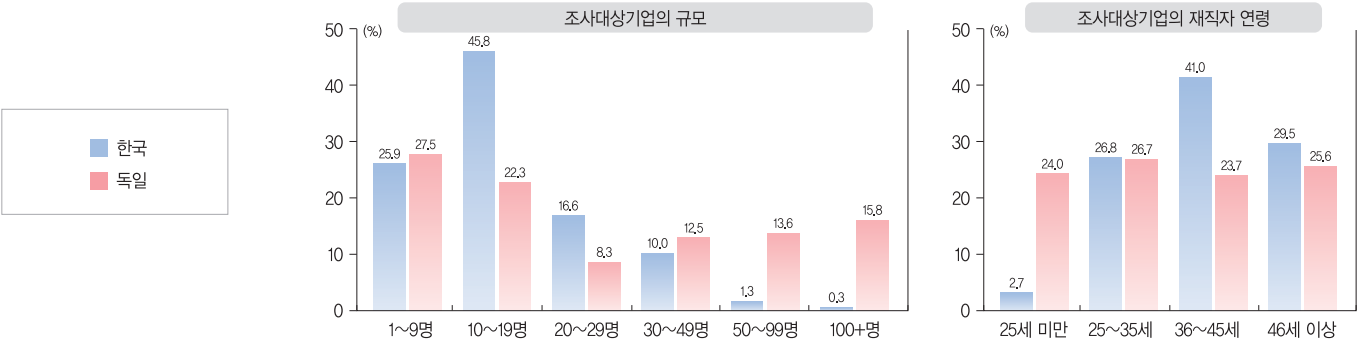
1) 이원화제도는 독일 연방직업교육훈련법에 근거하여 대학을 진학하지 않고 직업세계로 나갈 청소년들이 받는 도제식 교육훈련 제도임. 도제생은 일주일에 3-4일은 기업현장에서 실무교육을, 1-2일은 직업학교에서 이론교육을 받고 있으며 교육훈련 기간은 직종에 따라 차이가 있지만 짧게는 2년, 길게는 3.5년임.

2) 이 글에서의 신입직원은 경력 2년 미만의 초기 입직자를 의미함.



KRIVET 모바일

- 취업자 연령 측면에서 보면 한국의 경우 근로자 연령이 36세 이상인 비율이 전체의 약 70%이며, 독일 49.3%에 비하여 고령화 현상이 강하게 나타나고 있음.

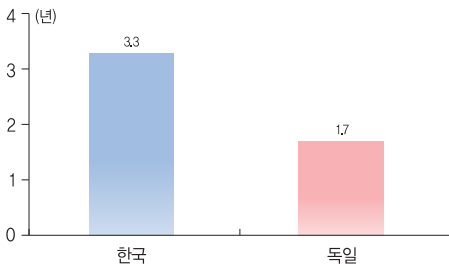


[그림 1] 조사대상 기업의 특징

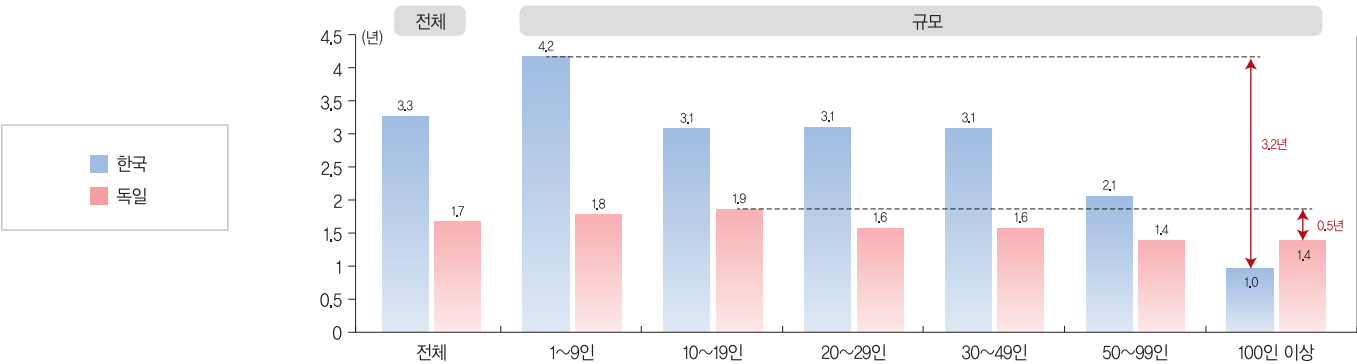
02 한-독 자동차 정비 분야 신입직원의 현장 적응

| 한국의 신입직원이 능력을 발휘할 때까지 걸리는 기간은 독일의 약 2배

- 신입직원이 경력직원만큼 업무를 잘 수행하는 데 걸리는 기간은 한국이 3.3년으로 독일의 1.7년과 비교하면 약 2배 긴 것으로 나타남.
  - 독일의 청년층은 도제식 직업교육훈련으로 현장 직무교육을 충분히 받고 노동시장에 진입하기 때문으로 판단됨.
- 기업 규모별로 보면, 한국은 중소기업과 대기업 간의 차이가 최대 3.2년으로 나타난 반면 독일은 최대 0.5년으로 비교적 고른 편임.
  - 한국과 독일 모두 기업의 규모가 클수록 신입직원이 업무 능력을 갖추는 데 걸리는 시간이 짧은 것으로 나타나 대기업일수록 현장적응 지원이 더 잘 갖추어져 있는 것으로 판단됨.

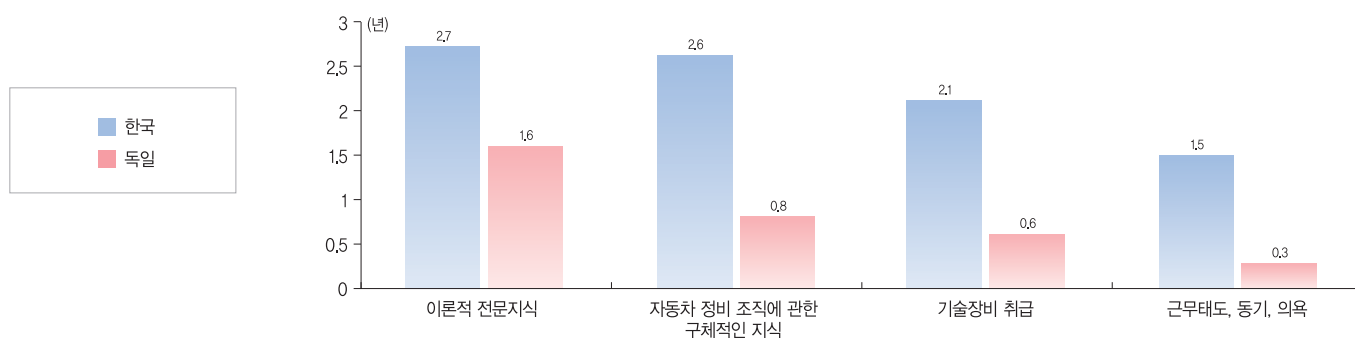


[그림 2] 신입직원이 경력직원만큼 업무를 잘 수행하는데 걸리는 기간



[그림 3] 기업규모별 신입직원이 경력직원만큼 업무를 잘 수행하는데 걸리는 기간

- 능력 유형별로 보면, 한국은 신입직원이 이론적 전문지식을 갖추는 데 걸리는 기간이 2.7년, 자동차 정비 조직에 관한 구체적인 지식은 2.6년, 기술장비 취급은 2.1년, 근무태도 · 동기 · 의욕은 1.5년으로 독일(각각 1.6년, 0.8년, 0.6년, 0.3년)보다 더 긴 것으로 나타남.
  - 특히 한국이 독일보다 기술장비 취급 능력을 갖추는 데는 1.5년, 자동차 정비 조직에 관한 구체적인 지식을 갖추는 데는 1.8년 더 오래 걸림.
  - 기술장비 취급 능력과 자동차 정비 조직에 관한 구체적인 지식은 현장중심의 도제훈련 이수자가 빨리 습득할 수 있음.

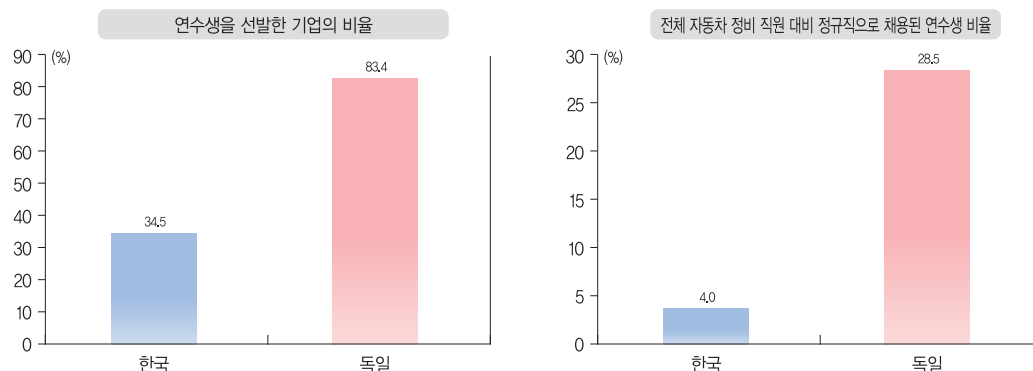


[그림 4] 신입사원이 각 능력을 완전히 갖추기 위해 걸리는 기간

### 03 한국의 자동차 정비 분야 신입직원의 적응 기간이 긴 이유

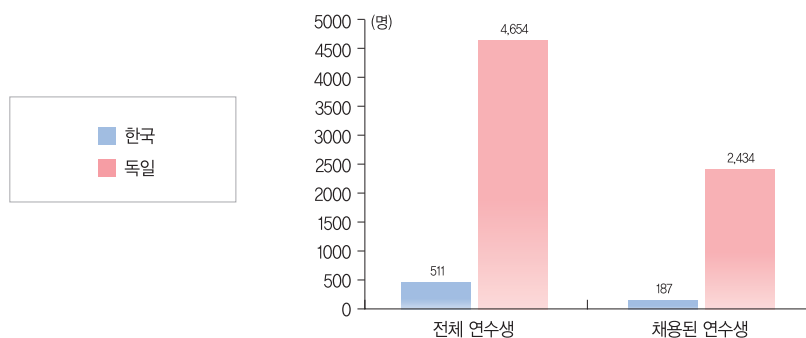
한국은 연수 기회가 적고, 정규직 채용 비율도 낮아 신입직원의 실질적인 경험이 부족함.

- 조사대상 기업 중 연수생을 선발한 기업의 비율은 한국이 34.5%로 독일 83.4%의 절반에도 못 미침.
- 전체 자동차 정비 분야 직원 대비 최근 1년 간 정규직으로 채용된 연수생 비율은 한국은 4.0%, 독일은 28.5%임.
- 독일은 한국에 비해 연수생을 선발한 기업의 수뿐만 아니라 연수생 수가 월등히 많음을 알 수 있음. 이는 기업현장에 기반한 전통적인 청년 도제제도, 즉 이원화제도(dual system) 때문으로 볼 수 있음.

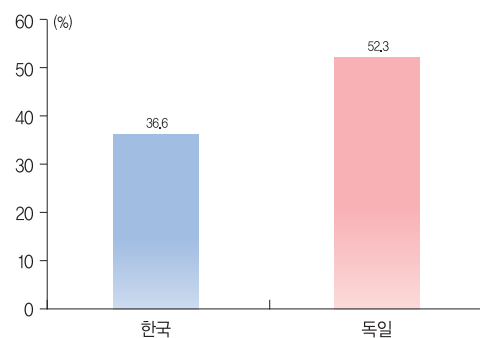


[그림 5] 최근 1년간 연수생을 선발한 기업의 비율과 정규직으로 채용된 연수생 비율

- 지난 5년간 한국은 511명의 연수생을 선발하였으며 그중 36.6%(187명)가 연수 종료 후 정규직으로 채용됨. 반면, 독일은 4,654명의 연수생을 선발하였으며 그중 52.3%(2,434명)가 정규직으로 채용됨.
- 충분한 현장교육훈련 경험을 가진 연수생의 채용이 높으면 기업의 숙련불일치(skill mismatching)문제를 해소하여 자동차 산업의 경쟁력을 높일 수 있을 것임.



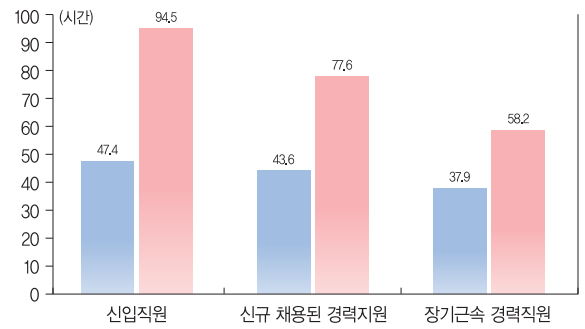
[그림 6] 지난 5년간의 전체 연수생과 정규직으로 채용된 연수생 수



[그림 7] 지난 5년 간 전체 연수생 대비 채용된 연수생 비율

한국에서는 자동차 정비 분야 신입직원의 최근 1년간 직무연수 시간이 독일의 절반임.

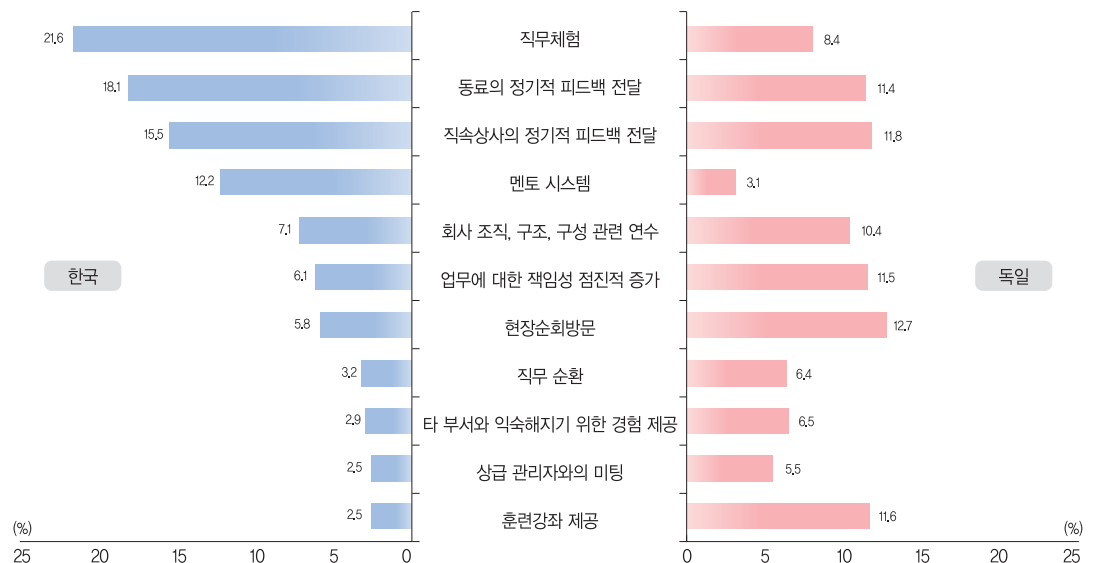
- 신입직원의 직무연수시간은 한국은 연간 47.4시간, 독일은 94.5시간임.
- 한국은 경력직 신규직원 및 장기근속자와 신입직원의 직무연수 시간이 큰 차이가 없지만, 독일의 경우 신입직원의 직무연수시간이 상대적으로 더 김.



[그림 8] 신입직원의 1년간 평균 직무연수 시간

한국은 신입직원의 현장적응을 위한 직무연수가 독일보다 다양하지 않음.

- 현장적응을 위한 프로그램은 독일이 한국보다 비교적 다양하게 제공하고 있음.
  - 한국은 '경력자를 보조하는' 직무체험(21.6%)과 '동료 및 상사의 정기적 피드백 전달(각각 18.1%, 15.5%)'의 비중이 높음.
  - 독일은 체계적인 훈련강좌를 제공하고 현장순회 방문과 업무에 대한 책임을 조금씩 늘려가면서 신입직원의 현장 적응을 돕고 있음.



[그림 9] 신입직원의 현장적응을 위해 제공되는 연수 프로그램

- 직무연수의 유형을 살펴보면, 한국은 법정 의무 연수(51.8%)가 가장 많고 자발적 연수는 8.1%에 불과함. 반면 독일은 제조사가 요구하는 연수가 50.9%로 가장 많고, 자발적인 연수도 34.0%에 달함.

#### 04 시사점

- 신입직원의 현장적응 지원은 신입직원이 보유한 숙련 수준과 기업에서 요구하는 숙련 수준 간의 미스매치를 줄여 기업의 생산성 제고와 개인의 이직률을 줄이는 중요한 수단이 될 수 있음.
- 신입직원의 현장적응을 위한 직무교육을 강화하고 관련 프로그램을 다양화할 필요가 있음.
  - 우리나라는 법정 의무 연수가 높고 자발적 연수의 비중이 낮기 때문에 기업 관점에서 자체적으로 필요하다고 인정하는 다양한 직무연수의 비중을 늘림으로써 신입직원의 현장적응력을 높여야 함.

이 동 임 (한국직업능력개발원 선임연구위원)